

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pedagogický konzultant-případová studie

Educational consultant- case study

Eliška Fiedlerová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Pedagogický konzultant-případová studie potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 2020

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce, Mgr. Zuzaně Svobodové, PhD., za podporu a skvělé rady, obzvláště v náročnějším období. Dále bych chtěla poděkovat pedagogické konzultantce, která mi byla velmi nápomocná, a díky ní jsem mohla práci vytvořit.

Eliška Fiedlerová

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje popisu pozice pedagogického konzultanta. Pedagogický konzultant slouží jako podpora vyučujícím, kteří potřebují pomoci ve svém profesním životě. Bakalářská práce je vypracována formou případové studie. V teoretické části dochází k popisu jednotlivých metod, které pedagogický konzultant používá ve své profesi, a dále je zde popis jednotlivých činností, které vedení škol nabízí jako možnou podporu pro ně a zároveň pro jejich pedagogy. Zároveň je zde věnovaná část práce vlastnostem, které by měl pedagogický konzultant splňovat a určitým schopnostem, které musí pro kvalitní odvedení práce mít. Dochází zde k návaznosti na práci Mgr. Jaroslava Volfa, který popisoval práci pedagogického konzultanta a jeho podpory vedení školy. Empirická část je věnována analýze práce pedagogického konzultanta. Data jsou získána na základě pozorování, rozhovory s jednotlivými vrstvami zapojenými do spolupráce s pedagogickou konzultantkou a jejich následnou analýzou. Jedná se o 4 školy různých stupňů, kde dochází k dlouhodobé spolupráci s danou pedagogickou konzultantkou. V závěru dochází ke komparaci jednotlivých dat a odpovědím na výzkumné otázky. Z výzkumu dochází k závěru, že práce pedagogického konzultanta je na všech školách přínosná, sama pedagogická konzultantka vyjádřila několik odvětví, v kterých svůj přínos vnímá, a ředitelé jsou za možnost využití vděční. Dochází zde k naplnění představ ředitelů ohledně práce pedagogů s konzultantkou a nejvíce vnímají přínos právě v oblasti zlepšování výuky pedagogů a jejich práce na sobě a svých výkonech.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Koučování, Pedagogická konzultantka, Význam pro pedagogy, Případová studie, Mentoring, Pedagogika

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the description of the position of educational consultant. Educational consultant serves as a support for teachers who need help in their professional lives. The bachelor thesis is formulated as a case study. The theoretical part describes various methods used by the educational consultant in her profession, together with the individual activities offered by school management as a possible support for them and their teachers. At the same time, one part is devoted to the characteristics that the educational consultant should meet, and certain abilities that she must have to perform quality work. There is a follow-up to the work of Mgr. Jaroslav Volf, who described the work of educational consultant and his support for school management. The empirical part is devoted to the analysis of the work of educational consultant. The data were obtained based on observations and interviews with individual layers involved in the cooperation with the educational consultant, followed by their analysis. There are 4 schools of various grades working in long-term cooperation with this educational consultant. In the end comes a comparison of individual data and answers of research questions. The research concludes that the work of educational consultant is beneficial in all schools. The educational consultant herself has expressed several sectors in which she sees her contribution and the principals are grateful for the possibility of using her services. We can see the fulfillment of principals' expectations regarding the cooperation between teachers and the consultant, and mostly perceived is the contribution in the area of teaching and teachers' work on themselves and their performance.

## **KEYWORDS**

Coaching, educational consultant, importance for educators, case study, mentoring, education

## Obsah

Úvod .....	6
1 Vymezení pojmů .....	8
1.1 Pedagogický konzultant .....	8
1.2 Koučování .....	8
1.3 Mentorování .....	9
2 Metody práce pedagogického konzultanta .....	10
2.1 Koučování .....	10
2.2 Mentorování .....	13
2.3 Rozdíly mezi koučováním a mentorováním .....	16
3 Práce pedagogického konzultanta .....	18
4 Shrnutí získaných dat .....	27
5 Výzkumné šetření .....	28
5.1 Cíl výzkumného šetření .....	28
5.2 Metoda sběru dat .....	28
5.3 Technika sběru dat .....	29
5.4 Etika výzkumu .....	30
5.5 Harmonogram práce .....	30
5.6 Respondenti výzkumu .....	31
5.7 Vyhodnocení výzkumu .....	32
5.8 Shrnutí získaných dat .....	42
Závěr .....	46
Seznam použitých informačních zdrojů .....	49
Seznam příloh .....	51

## Úvod

Práce pedagogického konzultanta je v České republice zatím poměrně neznámou funkcí v pedagogickém oboru. Tato pozice vznikla v rámci projektu Pomáhejme školám k úspěchu. Jedná se o profesi, během které dochází externí pracovník do spolupracujících škol a zde pracuje jako podpora. Jedná se o kouče, mentora, zkušeného pedagoga, který školu a její prostředí pozoruje a předává rady na základě podnětu ze strany školy.

Pedagogický konzultant je dle vlastních slov ředitelky projektu Pomáhejme školám k úspěchu pozicí, která slouží jako podpora v mnoha oblastech pro celou školu. Jedná se o podporu a pomoc pedagogům, zároveň ale i vedení lidí a celkové společné spolupráci na vizi školy. Pedagogický konzultant se na základě domluvy může účastnit mnoha interních záležitostí školy, pokud to dále pomůže škole a jejímu úspěchu.

Cílem bakalářské práce je na základě získaných dat v průběhu pozorování analyzovat práci pedagogického konzultanta na školách a vyhodnocení, zda díky přítomnosti pedagogického konzultanta dochází k přínosu v procesu vedení lidí pro ředitele škol. Během výzkumného šetření byla oslovena 1 konkrétní pedagogická konzultantka a dále ředitelé a pedagogové škol, na které pravidelně dochází. Jednalo se celkem o 4 ředitele působící na 3 školách základních a 1 gymnáziu.

Výzkumné šetření bylo založeno na základě tří výzkumných otázek, které jsem stanovila již během vytváření ideového plánu bakalářské práce. Otázky jsou:

Jak vnímá pedagogická konzultantka svůj přínos na škole? Na základě této otázky dochází ke zjištění pohledu pedagogické konzultantky na její působení na jednotlivých školách pro posouzení s druhou stranou.

Jak je využíván pedagogický konzultant řediteli škol v oblasti vedení lidí? Odpovědí bude zjištění, zda je pozice vhodným nástrojem pro management školy a to především ve zmiňované oblasti vedení lidí, případně i v oblasti řízení pedagogického procesu.

Poslední otázkou je, zda li dochází k naplnění představ ředitelů u pedagogů na základě spolupráce s konzultantkou. Tento fakt bude ověřen komparací odpovědí ředitelů s pedagogy a tím zároveň i dojde k zjištění, zda je práce efektivní pro všechny zúčastněné strany.

Bakalářská práce je rozdělena do 2 částí.

V teoretické části jsou vyjasněny základní nejčastěji používané pojmy. Jedná se o pojmy pedagogický konzultant, koučování, mentorování. Dále zde jsou uvedeny jednotlivé metody a jejich bližší seznámení. Je zde popis jednotlivých technik, důležitá pravidla a jednotlivé styly vedení dané metody. Bakalářská práce částečně navazuje na práci Mgr. Jaroslava Volfa, který publikoval svou bakalářskou práci na téma Pedagogický konzultant jako podpora vedení školy. V závěru teoretické části dochází k porovnání jednotlivých technik a shrnutí získaných dat.

Část empirická je věnována případové studii, během které došlo k pozorování, aktivnímu naslouchání a dále k rozhovorům s řediteli, pedagogy, během kterých jsou zjišťovány výše zmíněné stanovené cíle. Jedná se o školy různorodé velikosti a zároveň z různě velkých měst, tudíž dosah výzkumu bude napříč více kategoriemi. Empirická část dále obsahuje rozhovor s uvedenou pedagogickou konzultantkou, s kterou dochází ke spolupráci od začátku vedení práce.

Na základě analýzy a komparace získaných dat jsou vyhodnoceny odpovědi na výzkumné otázky a vyhodnocení, zda dochází k přínosu ředitelům a zlepšení práce pedagogů na školách.



## 1 Vymezení pojmů

V této části jsou popsány základní pojmy, které se pojí s tématem bakalářské práce. Jedná se o pojmy pedagogický konzultant, koučování a mentorování. V literatuře dochází k různému pravopisu slov koučování/koučink/koučing a slov mentorování/mentorink/mentoring. Všechny výrazy jsou možné, ale pro orientaci v textu jsou zvolena slova koučování a mentorování, pouze v přímých citacích je zanechán původní pravopis.

### 1.1 Pedagogický konzultant

Jak je uváděno na oficiálních stránkách nadace The Kellner foundation<sup>1</sup>, která podporuje školství a dala vznik pozici pedagogického konzultanta, jedná se o osobu, která má praxi pedagogickou, je lektorem, mentorem a koučem zároveň. Jeho pracovní období je na pět let a během této doby je zde pro pomoc pedagogům. Pedagogický konzultant je zkušeným pedagogem a lídrem, jehož prací je podporovat další pedagogy v jejich profesním učení.

Konzultant výkonnosti je dle Andragogického slovníku (Průcha, Veteška, s. 162) „jedna z možných rolí profesionála působícího v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. Předpokládá nedirektivním způsobem dovést skupinu nebo jednotlivce k tomu, aby rozvinuli a využívali svůj potenciál také ve prospěch organizace (přidaná hodnota práce a lidí).“

### 1.2 Koučování

V Andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 163) nalezneme definici pojmu koučování: „Jedna z forem individuálního rozvoje, vzdělávání a přístupu k vedení lidí. Má zpravidla formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti a směřuje ke zlepšování pracovního výkonu.“

Horská (2009, s. 13) uvádí, že: „Koučování je nedirektivní způsob řízení, resp. styl vedení lidí, který je protipólem prikazování a kontroly. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Koučink představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho vizí, cílů a přání.“

---

<sup>1</sup><https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam/pedagogicky-konzultant>

Další vyjádření se nachází v Pedagogickém Slovníku (Průcha, Walterová, Marš, 2013, s. 134), kde je označeno jako *„metoda rozvoje osobnosti, původně vyvinutí ve sportu, uplatňující se dnes při vzdělávání dospělých v podnikové praxi. Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon. Na rozdíl od klasického poradenství není kouč především zdrojem informací, ale spíše katalyzátorem změn v osobnosti klienta, pomáhá jemu samému nacházet řešení, aktivizovat jeho vlastní zdroje.“*

Z těchto definic lze vyhodnotit závěr, že v koučování se jedná o pomoc uvědomit si své silné stránky a dovednosti. Kouč nám neříká, co máme dělat a jak to máme udělat, nýbrž správně položenými otázkami nás samostatně dovádí k uvědomění.

### **1.3 Mentorování**

V Andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, s. 181) se nachází také definici mentorování: *„Specifický proces, v průběhu kterého speciálně vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu praktické rady a soustavnou podporu. Pracovníkovi tak mentor pomáhá při vzdělávání a rozvoji. Jedná se o příležitostnou pomoc odborníka pracovníkovi při získávání nových znalostí nebo změn v myšlení. Mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce atd..“*

Mentorování je dle Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová, Marš, 2013, s. 151) *„podpora profesního rozvoje učitele, proces profesního učení. Současné pojetí chápe mentoring jako cílený dlouhodobý dynamický proces poskytování podpory zkušeným kolegou budoucímu, začínajícímu či méně zkušenému učiteli v konkrétní situaci.“*

Díky této definici je možné vidět první zásadní rozdíl mezi mentorem a koučem. Zatímco koučem se může stát kdokoliv, mentor je vyškoleným pracovníkem. Především je zde zaznamenán rozdíl v postupu práce. Mentor vysloveně radí, předává mu své zkušenosti, kdežto kouč pouze správně pokládá otázky a nechává dosažení cíle na koučovaném.

## 2 Metody práce pedagogického konzultanta

Tato kapitola se věnuje podrobnějšímu rozebrání jednotlivých metod využívaných k práci pedagogické konzultantky. Nejdříve se jedná o koučování, kde dochází k popsání základů a principů této metody a dále mentorování, kde jsou opět blíže popsána pravidla mentorování. V závěru dochází ke komparaci těchto dvou metod.

### 2.1 Koučování

Obvykle se jedná o osobní (1+1) přístup, nabízený interním či externím odborníkem. Cílem je, aby si člověk uvědomil výhody rozvoje jejich znalostí a dovedností nebo změnu jejich stávajícího chování. Jedná se o poradenskou službu a u té je nutná i zpětná vazba, aby daný člověk věděl, jak si vede, lépe vnímal realitu a uvědomil si své silné a slabé stránky. V koučování nám je napomáháno dojít vlastními myšlenkami k našemu cíli. Kouč nás pouze správně položenými otázkami vede k uvědomění si, co přesně chceme a potřebujeme. Kouč je zde pro to, aby nás motivoval a dával strukturu našemu plánu. *„Klíčovým prvkem v procesu koučování je facilitovat (usnadňovat) proces myšlení koučovaného. Koučovaný si potřebuje uvědomit tři zásadní věci:*

1. *Nápad (co chci)*
2. *Plán (jak toho mohu dosáhnout)*
3. *Akce (co pro to musím udělat)*

*Od nápadu k akci bývá hodně daleká cesta.“* (Horská, 2009, s. 13)

Pro posouzení efektivnosti kouče jsou vymezená kritéria dle Graye (2010):

- Navazuje vztahy
- Vytváří důvěru a respekt
- Prokazuje schopnost efektivně komunikovat
- Podporuje sebevědomí a sebepoznávání
- Uplatňuje techniky aktivního naslouchání a kladení otázek
- Napomáhá stanovení cílů
- Povzbuzuje
- Podporuje alternativní pohledy

- Pomáhá poznat situaci
- Rozpoznává podstatné vzorce myšlení a chování
- Usnadňuje porozumění
- Projevuje soucit
- Jedná eticky
- Podněcuje zájem
- Působí jako vzor
- Oceňuje různorodost a odlišnost
- Podporuje akci a reflexi

### **Styly koučování**

Dle Clutterbucka a Megginsona (2005, s. 52) jsou vymezené 4 styly koučování:

1. Hodnotitel- tento styl koučování se podobá instruování, kdy kouč lidem říká, jak něco udělat.
2. Demonstrátor-tento styl koučování není tak direktivní jako styl hodnotitele. Kouč lidem ukáže, jak něco udělat, a následně je to nechá dělat s tím, že když je to nutné, tak jim poradí.
3. Tutor- tento styl koučování znamená podporu lidí, aby zjistili, jak mohou sami něco udělat. Stále je ještě poměrně direktivní, jestliže je to kouč, který lidem naznačuje, jakým směrem by se měli ubírat.
4. Podněcovatel- tento styl koučování pomáhá lidem učit se tím, že kouč s využitím podnětných otázek vede jejich myšlení.

### **Techniky koučování**

Mezi jedny z nejdůležitějších technik patří aktivní naslouchání. Kouč musí naslouchat cílevědomě a zároveň pokládat správné otázky. Je potřebné si během rozhovoru dělat poznámky, rekapitulovat, co nám klient řekl a dávat zpětnou vazbu pro ověření správného pochopení.

Zásadní jsou ale správně položené otázky. Jedná se o otázky doplňovací, pro které jsou běžná zájmena tazací příslovce či zájmena typu: kdo, co, kdy, jak, který apod., tedy takzvané otevřené otázky. Díky tomuto typu otázek se dozvíme širší odpověď a zároveň

docílíme u klienta k přemýšlení nad hloubkou problému. Na druhou stranu je důležité si dávat pozor na otázky začínající slovem proč. Tyto otázky mohou u klienta pouze podněcovat více jeho vlastních důvodů a motivů. Na základě správně položené otázky se můžeme dozvědět buď motivy anebo naopak důsledky počinu. Je nezbytné se vyhnout uzavřeným otázkám, tedy těm, na které jde odpovědět ano/ne/nevím. Uzavřené otázky neposunou dál ani klienta, ani my se nedozvíme více informací. Dále je třeba se vyvarovat otázkám vylučovacím, při kterých klientovi dáváme možnost výběru, jelikož klient poté nemá dostatek času a klidu se samostatně nad otázkou zamyslet.

V koučování se využívá zároveň i tzv. magických otázek. Magické otázky pomáhají klientovi ujasnit si svůj cíl a představit si, jaké by to bylo, kdyby došlo ke splnění tohoto cíle nebo nalézt různé způsoby řešení problému či cesty k dosažení cíle. Před položením takovéto otázky většinou dochází ke krátkému komentáři. Komentář může vypadat například takto: Představte si, že se vše povedlo a vy jste splnil cíl. Co se pro Vás změnilo? (Horská, 2009, s. 61)

Velmi často využívanou metodou je také model GROW, který uvedl britský kouč John Whitmore (Whitmore, 2019). Tato metoda spočívá ve 4 etapách:

G-goal (cíl)= definovat cíl

R-reality (realita)= současný stav, co se nám na něm líbí a nelíbí

O-options (možnosti)= jaké jsou naše možnosti, jejich rizika

W- will (vůle)= akční plán, co pro dosažení cíle uděláme

Důležité je zachování pořadí etap. Ačkoliv se to zdá nepochopitelné, je velmi důležité si nejdříve ujasnit naše cíle, a čeho chceme dosáhnout a teprve až pak se můžeme bavit o vnímání reality. Je to z toho důvodu, že pokud si nejdříve řekneme, jak jsme na tom právě teď a jak se věci mají, může nás to velmi negativně ovlivnit v našem cíli. Lehce se může stát, že si poté dáme mnohem menší cíl, než bychom ve skutečnosti zvládli a to z toho důvodu, že momentálně máme velmi pesimistické vnímání reality a nevěříme si. Naopak několik vědeckých metod se zabývá tím, že představení si cíle a činností, které k tomu povedou, mohou mít pozitivní vliv na pozdější výsledek.

V modelu GROW je velmi důležité vnímání reality a zodpovědnosti.

## 2.2 Mentorování

Mentorování je způsob podpory lidí v jejich vzdělávání a rozvoji. Mentor se stává rádcem a vzorem, jedná se o zkušenou osobu sdílející své vědomosti, zkušenosti a rady. Jedná se o individuální proces, který má dlouhodobé trvání, jelikož jednou ze zásad je vytvořit přirozený a nenásilný vývoj spolupráce. Jeden z hlavních důvodů, proč je mentorování založeno na dlouhodobé spolupráci, je ten, že se mentor snaží dosáhnout toho, aby v příští situaci byl mentorovaný schopný dojít k řešení sám, ideálně aby se do žádné takové situace nedostal.

V dotazníkovém šetření TALIS 2018 (TALIS, 2018, s. 47) bylo tázáno na systém mentorování ve školách. Mentorování bylo v dotazníku definováno jako pomoc a podpora zkušenějších pedagogů méně zkušených adaptovat se na školách. Až 59 % českých ředitelů nemá ve své škole tento systém zaveden. Je to viditelně vyšší podíl oproti jiným zemím EU. Možnost mentorování všem novým učitelům nabízí 16 % ředitelů, 5 % ředitelů to nabízí pouze začínajícím učitelům bez jakýkoliv zkušeností a 19 % ředitelů tuto možnost nabízí zcela všem učitelům. Tito ředitelé uvedli, že jsou za systém velmi rádi a jeho vliv je viditelný. Dle jejich slov to nejen podpoří začínající učitele, ale zároveň se tímlepší komunikace mezi kolegy a zvýší se pedagogické kompetence jednotlivých pedagogů, což má za následek rychlejší zvýšení profesního růstu učitele a díky tomu i zlepšení výkonu žáků.

Mentor je zde pro to, aby poskytoval:

- *„Poradenství při sestavování plánů osobního rozvoje*
- *Pomoc při zvládnutí vzdělávacích a rozvojových programů*
- *Pokyny k osvojování si znalostí a dovedností pro vykonávání určité práce*
- *Poradenství při řešení všech administrativních, odborných nebo mezilidských problémů, s nimiž se lidé mohou setkat*
- *Informace o tom „jak to v organizaci chodí“-kultura organizace ve smyslu očekávaného chování*
- *Pomoc při řešení projektů-mentori projekty za lidi neřeší, ale naznačují jim správnou cestu a pomáhají jim, aby si dokázali pomoci sami*

- *Podporu člověka, s nímž si mohou lidé otevřeně promluvit a který bude lidem ochotně naslouchat.*“ (Whitmore, 2019)

### **Techniky mentorování**

- Řízený rozhovor- pomocí strukturovaných otázek se mentor dozvídá více potřebných informací pro vytvoření si základního obrazu dané problematiky. Rozhovory se mění s postupným vývojem situace.
- Pozorování- velmi důležitá technika patřící mezi nejvíce využívané. Během pozorování mentorovaného si mentor zaznamenává poznámky pro jejich následné vyhodnocení s klientem. Tato technika často objevuje chyby, které jsou právě tím tématem mentorování.
- Aktivní naslouchání- díky této technice dojde k nastolení bezpečného prostředí a důvěře mezi klientem a mentorem. Je třeba brát naslouchání vážně, jelikož se během něj můžeme dozvědět podrobnosti, které pomohou nastavení další spolupráce.
- Stanovení cílů- základní technika pro úspěšné mentorování. Na základě stanovených cílů, ke kterým se společně chtějí dopracovat. Cíle by to měli být dlouhodobé a efektivní.
- Kolegiální náslechy- vzhledem k tomu, že mentor může a má být profesně starší kolega, může být tato technika velmi prospěšnou především pro začínající pedagogy. Aktivním náslechem může dojít ke změně nastavení mentorovaného, může vidět pohled z druhé strany a více si uvědomit sebe v pozici pedagoga.
- Konstruktivní zpětná vazba- díky správně odvedené zpětné vazbě se mentorovaný může důkladněji dozvědět své chyby, ale je třeba dbát také na pozitivní stranu zpětné vazby. Pokud dojde k demotivaci mentorovaného, může nastat velký problém v následném procesu.
- Reflektivní deník- aktivní technika pro mentorovaného. Díky vedenému deníku a jeho následné interpretaci se mentorovaný sám aktivně může dovtípit nastalých chyb a poučit se z nich pro další situace.

- Týmové vyučování- aktivní technika, při které je mentor součástí hodin klienta. Společně vedou hodinu, mentor je zde pro aktivní pomoc v akci při nastání problému, kdy si pedagog nebude dále vědět rady.
- Akční výzkum- tato technika slouží pro inovaci v rámci celé školy. Mentor zde vytvoří na základě jiných technik výzkum a vyhodnotí možné změny pro kvalitnější výuku na škole.

Cílem mentora je kromě zmiňovaných poskytnutých služeb zvýšit efektivitu a pracovní výkon, zlepšit sebedůvěru, poskytuje personální podporu. Zároveň ale díky mentorování dochází také k zlepšení některých z těchto cílů i u mentorů. I oni se díky sezením s mentorovanými zlepšují a posouvají dál svou kariéru, což má kladný dopad na jejich další klienty.

Mentorování se skládá ze tří fází:

1. Identifikace skutečného problému a jeho příčiny
2. Změnění způsobu nahlížení a vnímání problému tak, aby podporovaný jedinec získal nový pohled na věc
3. Řešení

Jedná se o tři poměrně jednoduché, ale zásadní fáze, během kterých se využívá různých praktik a technik k docílení větší spokojenosti podporovaného. Během první fáze je důležité především udělat správnou atmosféru a navodit podporovaného k důvěře. Dále je zapotřebí správně určit problém a nedostat se k zdánlivě podobnému, ale při tom jinému problému, a mentor ji musí kriticky vyhodnotit, zda se o problém jedná opravdu v takovém znění, v jakém nám ho podporovaný podává. V této fázi je velice dobré využít technik naslouchání a parafrázování, při kterých si podporovaný může uvědomit, že počáteční problém je ve skrytu něco zcela jiného. Po takto uskutečněném rozhovoru a nalezení pravé příčiny problému je třeba si celý rozhovor zrekapitulovat, při čemž může u podporovaného dojít k nově objeveným faktům celého problému a především si uvědomí novou ale správnou příčinu a lépe se mu bude dále pracovat na možnostech řešení.

Ve druhé fázi je třeba se více soustředit na nově nastavený problém. Proč a z jakého důvodu přesně došlo k tomu problému. Mentor zná a viděl podporovaného při jeho práci,



a proto umí tvrzení podporovaného správně vyvrátit a podpořit ho v hledání řešení. Je třeba se podívat na věc z nového úhlu pohledu a společně stanovit cíl, během čehož by měl mít hlavní podíl podporovaný.

Ve fázi třetí již dochází k akci a samotnému průběhu řešení problému. V této fázi je důležité, aby předchozí dvě fáze byly splněny, a je důležité podporovaného motivovat a dávat mu zpětnou vazbu. Pro dosažení úspěchu je tedy stěžejní, aby byl podporovaný správně motivován, ale zároveň dokázal přijmout konstruktivní kritiku, která může vést k úspěchu, napravení problému a následnému předcházení vzniku samostatného problému v delším časovém úseku.

### **2.3 Rozdíly mezi koučováním a mentorováním**

Rozdíl mezi koučováním a mentorováním se na první pohled může zdát v podstatě zanedbatelný, ale opak je pravdou a pro dosažení úspěchu a rozvoj klienta je podstatné zvolit správnou metodu. Píšová, Duschinská et al. (Píšová, Duschinská et al., 2011. s. 15) uvádí ve své publikaci základní rozdíly mezi jednotlivými technikami:

- Mentorování je zaměřené na schopnosti a potenciál, na profesní rozvoj na rozdíl od koučování, které se zaměřuje na dovednost a výkon, na cíle a jejich řešení.
- V mentorování se jedná o dlouhodobý vztah, zatímco v koučování jde spíše o krátkodobou potřebu, vzniklou např. kritickou situací nebo konfliktem rolí a hodnot.
- Mentor je zkušený odborník v dané oblasti, což kouč být nemusí.
- Agendu pro spolupráci v případě mentorování určuje primárně podporovaný jedinec dle svých potřeb, případně ve spolupráci s mentorem a v případě koučování ji určuje primárně kouč, případně ve spolupráci s klientem. Někdy se stává, že se jedná o zakázku nadřízeného.
- Mentorování je zaměřené na příčiny konkrétního výkonu a koučování je zaměřené na konkrétní výkon/úkol jako celek.
- Mentorování zdůrazňuje zpětnou vazbu a reflexi podporovaného jedince a koučování zdůrazňuje zpětnou vazbu klientovi.

- Mentorování je obvykle méně strukturované v čase, spolupráce je realizována podle potřeb jedince a koučování je více strukturované v čase a má předem naplánovaný rozvrh schůzek.
- Mentorování je přínosné pro jedince, mentora i instituci a koučování hlavně pro klienta, neočekává se přínos pro profesní rozvoj kouče.

### 3 Práce pedagogického konzultanta

#### Projekt Pomáháme školám k úspěchu

Díky organizaci Pomáháme školám k úspěchu vznikl stejnojmenný projekt, který stojí za definováním pozice pedagogického konzultanta. Organizace vznikla v roce 2009 v rámci nadace The Kellner family foundation, kdy se manželé Kellnerovi rozhodli podporovat školy v oblasti zkvalitnění výuky. Projekt si dal za cíl vytvoření prostředí, ve kterém se každý žák bude učit na plno a s radostí. V rámci jejich strategie dochází k podpoře kultury vzdělávání, dochází k vzájemné podpoře zapojených škol, během které se učí od sebe vzájemně.

Zásadní myšlenkou projektu je úspěch pro každého žáka. Úspěch žáka je definován překlopením motivace vnější na motivaci vnitřní, která by měla žáka inspirovat k touze projevit svůj vlastní konstruktivní názor či myšlenku ve výuce. Podle základního přesvědčení celého projektu se však nejedná pouze o žáka, ale také o pedagogy a ředitele škol. Ředitel nesmí být pouze manažerem, ale správným pedagogickým lídrem, pro kterého, stejně jako pro celý projekt, bude důležité, aby se pedagogové podíleli na vizi školy a měli hlavně možnost tuto vizi rozvíjet, případně upravovat. Takový pedagog samozřejmě musí být sám o sobě motivovaný a musí mít chuť se na projektu podílet a spolupracovat na něm s ostatními kolegy za jediným a jasným cílem- zkvalitnění výuky.

V rámci této organizace je kromě zařazení pozice pedagogického konzultanta zároveň i tým pracovníků pomáhajících školám ke zkvalitnění čtenářských dovedností u dětí, podpora lídršipu, vzájemné učení napříč projektovými školami a vedenými semináři pro učitele, kde si mohou i předávat rady. Dále nabízí tandemovou výuku, kde je cílem kvalitní propojení pedagoga s asistentem pedagoga pro další zkvalitnění výuky. Školám nabízí inspiraci pro kvalitní výuku a další formy podpory podle potřeby konkrétní školy. V neposlední řadě nabízí právě využití pedagogického konzultanta.

Smyslem práce pedagogického konzultanta je dle oficiálního dokumentu Pomáháme školám k úspěchu (2020) podporovat ve spádové škole ve 4 oblastech:

- *„Pedagogická kompetence celého sboru při výuce gramotnosti, kritické gramotnosti a sebeřízení u dětí*

- *Profesní učení a kolegiální spolupráci jak uvnitř školy, tak zejména při podpoře kolegů z blízkých škol*
- *Školní kulturu podporující učení, sebeřízení a sdílení odpovědnosti za učení každého dítěte školy*
- *Badatelské nastavení myslí ve sboru školy a vyhodnocování cesty k vizi a cílům učení.*“

Během své práce se setkávají se členy sboru dané školy, s vedením školy a týmem zajišťujícím podporu školy. Pedagogický konzultant během své činnosti může objevit nové schopnosti pedagogů, či jiných členů týmu jako např. lídrové schopnosti či schopnost organizování.

Práce pedagogického konzultanta spočívá v posílení kultury vhodné pro výuku každého pedagoga, pomáhat jim v oblasti sebeřízení při učení, gramotnosti a kritické gramotnosti. (<https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam>)

### **Důležité vlastnosti pedagogického konzultanta**

Je třeba umět využít svého vlivu a moci pro dosažení určitých cílů u druhých a jejich ovlivňování. Kombinací těchto dvou vlastností se dá dosáhnout i manipulace. Ale je potřeba si dávat pozor, zda daný konzultant umí s těmito vlastnostmi dobře naložit, a že jejich moc nevyužívá špatným způsobem. Rozhodně nesmí docházet k zmiňované manipulaci, jelikož v závěru nikdy nedojde k osobnímu uvědomění si situace, nýbrž k prosazení vlastní vize konzultanta, což nepatří mezi věci, kterých má být u klienta dosaženo.

Dostat se k moci bývá často velmi jednoduché, je ale třeba myslet na to, že i velmi lehko se moc může ztratit. Pak je již těžké znovu naleznout respekt a autoritu u ostatních. Nabízí se možnost typu cukr a bič, ale pokud si někdo zvykne na časté odměňování, které jednoho dne nepřijde, bude se ptát, proč a kde je problém. To samé platí u trestů- pokud u někoho dochází k neustálým trestům, musí být pod neustálým dohledem a neví se, co se stane v příštím moment. Proto je důležité u lidí docílit, že budou chtít sami pracovat naplno. Je k tomu potřeba nastavení správného pracovního prostředí, kde bude docházet v co největší

možné míře k vnitřní motivaci pracovníka, ke které vede cesta využití ne-mocenských nástrojů. Těmi jsou osobní značka a široká síť vztahů, v které si lidé považují a respektují práci pedagogického konzultanta.

- Osobní značka

Jedná se o to, jak je konzultant vnímán jeho okolím, jak na ně působí. Jedná se jak o jeho zevnějšek, tak o jeho hodnoty, činy, jak vystupuje. Důležité je, aby ho lidé znali a věděli, jaký je. Samozřejmě je podstatné mít značku kladnou, pozitivní, mít negativní pověst nikomu dobrou pozici nikdy nezaručí.

Základem je, aby značka, reklama, která o daném konzultantovi koluje, souhlasila s realitou. Je třeba být něčím jedineční, originální. Mít to své „proč právě vy a ne někdo jiný.“

- Síť vztahů

Vztahy a známosti jsou pro práci konzultanta velmi důležité a souvisí s osobní značkou. Pokud chceme využít služeb někoho, je dobré si o něm zjistit informace. A pokud nás nikdo nezná, nemáme šanci zaujmout.

Je třeba se o své okolí zajímat, vídat se s lidmi a projevit zájem o jejich osobu a kontakt s nimi nadále udržovat i po získání jejich důvěry.

Tento zájem musí především vypadat přirozeně a důvěrně. Pokud bude mít okolí pocit, že je zájem pouze hraný za jasným účelem, konzultant nikdy nedosáhne vytvoření správné důvěry potřebné ke svěření se.

- Pocit bezpečí

Základním kamenem celé práce konzultanta na škole je to, aby nenarušoval pocit bezpečí pedagoga a žáků. Během jednotlivých setkání nesmí dojít k úniku informací a ani ředitelé škol nejsou následně informováni o jednotlivých procesech. Zároveň zde musí docházet k uchování mlčenlivosti i ve spolupráci konzultanta s ředitelem a v oblasti vedení školy a jejich vizi a dalším činnostem.

### **Spolupráce ředitelů a škol s pedagogickým konzultantem**

Kromě výše zmíněného popisu pedagogického konzultanta a jeho vlastností, uvádí Volf ve své práci (Volf, 2019) základní podmínky pro kvalitní spolupráci školy s pedagogickým konzultantem. V první řadě je potřeba vytvořit zázemí, kde se bude pedagogický konzultant cítit dobře. Toto může být pro školy, kde i bez působení konzultanta mají problém s místem. Mít takové prostředí je důležité především z navození dobré atmosféry z místa, pocitu bezpečí a klidu. Pokud se konzultace budou odehrávat ve společných prostorech, kde dochází k jiným činnostem, ubírá to na kvalitě konzultací. Dále Volf zmiňuje, že pokud má konzultant své dané místo, kde ho pedagogové najdou, usnadní to jejich spolupráci.

Dalším bodem, kterým se Volf zabývá, je etika působení. Je samozřejmostí, že se ve spolupráci musí zachovat mlčenlivost a to nejen ve výše zmiňovaných konzultacích ale zároveň v oblasti podávání informací o škole mimo školu. Je důležité si ale uvědomit, že jsou aspekty, v kterých je důležité se spolehnout na osobnost konzultanta, jakožto na jeho citlivost, empatii a zodpovědnost k dané škole.

Doba působení konzultanta na škole je 5 let, během kterých je zde jako další možná nástroj pro zkvalitnění výuky a tvoření vize školy. Do školy obvykle dochází 3 dny v týdnu. Během této doby pomáhá pedagogům v jejich rozvoji a významnou roli hraje jeho pomoc při tvorbě dokumentů jako plán osobního pedagogického rozvoje a plán pedagogického rozvoje školy. Vzhledem k tomu, že ředitel školy je na rozdíl od pedagogů ve své funkci, díky výlučnosti své pozice, v podstatě izolován od kolegiálního sdílení v rámci skupiny pedagogů na jedné škole, pohrává si Volf (Volf, 2019, s. 21) ve své práci také s myšlenkou důležitosti podpory pedagogického konzultanta přímo členům vedení školy. Ta, ačkoliv by se tak na první pohled nemuselo zdát, je dle něj, právě kvůli výše zmíněnému, možná tou nejvýznamnější složkou působení pedagogického konzultanta na škole.

Pedagogický konzultant během 5 let sleduje celý proces a prožívá jej spolu se školou, neslouží pouze jako konzultant k jedné dané problematice. Volf vnímá jako velmi podstatný i fakt, že přítomnost konzultanta a celkově vize projektu je zvyšování kvality školy. Považuje působení pedagogického konzultanta jako možnost dalšího vzdělávání ředitele a jeho zástupce.

Na základě výzkumné části Volfovy práce vyplívá, že pro ředitele je činnost konzultanta důležité především z důvodu změny a uvědomují si, že jsou pro ně podstatnou složkou ve vedení lidí a vidí zájem pedagogického konzultanta o chod školy. Dále se zmiňují, že je pro ně důležitá důvěra, kterou pedagogický konzultant na škole nastoluje během jednotlivých sezení a i v rámci celé školy. V otázce potřeb pedagogů směrem ke konzultantovi se domnívají, že je pro ně nejčastější žádost o pomoc v oblasti příprav hodin, pozorování v hodinách a jejich následné rozebrání. Jako nejtěžší vyhodnotil faktor vytvoření vzájemné důvěry a nalezení dostatku času.

### **Konkrétní činnosti pedagogického konzultanta na škole**

Volf (Volf, 2019, s. 18) ve své bakalářské práci popisuje činnosti a možnosti spolupráce konzultanta, které na škole může provozovat:

1. „Workshopy/semináře/dlouhodobé tréninky:

- Seminář – k popisné zpětné vazbě (motivační pro vzájemné návštěvy v hodinách – co to je zpětná vazba, proč ji užíváme, co je to zóna nejbližšího vývoje, něco o nevyžádané radě/pomoci + trénink popisné zpětné vazby).
- Základní/minimální kurz RWCT-jedná se o kurz Čtením a psaním ke kritickému myšlení (Reading and writing for critical thinking), během kterého dochází k rozvoji tvořivého, intuitivního a nezávislého myšlení, které může být velmi nápomocné pro porozumění probírané látky v hodinách.
- Trénink poskytování zpětné vazby-umět předat zpětnou vazbu, především pak tu negativní, je jedna z nejtěžších věcí, která může každého potkat, protože se díky tomu dostáváme do nepříjemných situací. Zároveň se však jedná o jednu z nejlepších metod rozvoje jednotlivce a pedagogové mají díky konzultantovi možnost na této disciplíně pracovat a naučit se tak předat i zpětnou vazbu bez nepříjemných pocitů a to cíleně, přínosně a především pozitivně.
- Dílna psaní- v této oblasti je třeba umět správně probírané téma uchopit, aby vedlo k motivaci žáků a jejich aktivní činnosti při psaní. Pedagogický konzultant během dílny pomáhá pedagogům s novými technikami, jak docílit kvalitnějších výsledků.

- Dílny k oblasti formativního hodnocení-během této činnosti dochází k aktivnímu prozření v oblasti záměrů cílů vyučujícího a jejich výsledku u žáků. Dále se během této dílny pedagogové naučí, jak lépe s hodnocením pracovat.

2. Podpora v začlenění pedagogického asistenta do vyučovacích hodin. Tomu předchází společná konzultace při přípravě společné výuky za přítomnosti asistenta a pedagoga, na kterou navazuje přítomnost konzultanta při výuce. Závěrem je konzultace či zpětná vazba po samotné výuce, kdy dojde k rozebrání výuky a jednotlivých situací zapojení asistenta do hodiny.

3. Návštěvy v hodinách (pomoc při přípravě otevřené hodiny pro ostatní vyučující a účast pedagogického konzultanta v realizaci této hodiny; dohoda s vyučujícím ohledně specifikace zakázky, co je ústředním tématem pro učitele a tím pádem i pro pozorovatele; setkání s vyučujícím a poskytnutí ústní zpětné vazby, případně po vyžádání zpracování písemné zpětné popisné vazby; pomoc při přípravě hodin, v nichž chce vyučující vyzkoušet něco nového pro lepší učení žáků nebo v nichž se pracuje párově nebo čeká-li hospitaci).

4. Vedení vyučovací hodiny přímo pedagogickým konzultantem na základě žádosti pedagoga, či případně společná výuka konzultanta a pedagoga. Tato činnost by měla pomoci najít cesty, jak by mohl učitel zavést do výuky nové metody nebo postupy za účelem zlepšení samotné výuky a posunu žáků.

5. Konzultace u příležitosti organizace školních akcí. Konzultant může pedagogovi pomoci připravit se např. na školní výlet do muzea, třídnické hodiny nebo třídní schůzky s rodiči, kde se může zároveň později třídní schůzky zúčastnit a poté dát pedagogovi zpětnou vazbu.

6. Pomoc s přípravou semináře/dílny pro učitele z jiných škol, pro studenty, pomoc s přípravou materiálů pro kolegy, lektorování v jiné škole; společné lektorování semináře s pedagogickým konzultantem.

7. Podpora začínajícího / méně zkušeného pedagoga- jedná se o činnost, kde dochází ke kombinaci výše zmíněných technik. Tento rozvoj je založen na základě náslechnů, řízených



rozhovorů a dalších technik, které mají za cíl začlenění pedagoga do kolektivu a jeho další posun.

8. Pomoc učitelským týmům při tvorbě projektu pedagogického rozvoje školy.
9. Konzultace a zpětná vazba při vytváření jejich plánů osobního pedagogického rozvoje.
10. Konzultace s vedením školy při plánování pedagogického rozvoje školy a jeho řízením. Směřování za projektovou vizí.
11. Asistence řediteli školy při rozvojových rozhovorech s pedagogy.
12. Facilitace sdílení uvnitř školy, např. tematicky zaměřené na vybrané činnosti daných osob (např. pro interní mentory, asistenty k jejich specifické činnosti nebo tematicky zaměřené např. na čtenářské dílny, jednou za nějakou dobu i obecně 21 k pedagogice, např. co zajímavého z oboru jsem se kde dozvěděl, četl, zažil, co mohu doporučit apod.).
13. Asistence při vytváření rozvojové zprávy školy. Kontrola zpráv, případná korektura.
14. Přítomnost na pedagogických radách či organizačních poradách, kdy může opět na základě přání vedení škol docházet ke konzultaci při přípravě na akci a také ke zpětné vazbě na konání akce.
15. Příprava akcí sloužících ke sdílení zkušeností s partnerskou školou. Konzultant pomůže s vytvořením programu, navrhuje témata ke sdílení, pomáhá zajistit organizaci, aktivní role na podporu sdílení během akcí, zpětná vazba po uskutečněné akci.
16. Konzultace s učiteli, kteří přispívají do odborných časopisů, jako jsou Kritické listy, nebo Moderní vyučování. Pomoc s vyhledáváním zajímavých témat, kterými by mohli pedagogové přispívat do těchto odborných časopisů.
17. Aktivní účast na reflektivních setkáních nebo seminářích pro celý pedagogický sbor, pomoc s přípravou a vedením některých částí těchto setkání.
18. Sdílení informací od ostatních účastníků z projektu, např. o práci se čtenářským kontinuem či o čtení v oborech.
19. Podpora při rozšiřování třídních knihoven nebo pedagogických knihoven.
20. Vyhledávání vhodných publikací, které by mohli pedagogové využít při výuce.

21. Zajištění seminářů/workshopů, na témata, ve kterých není pedagogický konzultant odborníkem.

## **Legislativa**

Práce pedagogického konzultanta a jeho působení na školách je uzákoněno díky zákonu č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. V § 164 zákona zní:

*„(1) Ředitel školy a školského zařízení*

*a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*

*b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*

*c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

*e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje.“*

Píšová, Duschinská a kol. (Píšová, Duschinská a kol., 2011, s. 6) uvádí, „že u nás zatím formalizovaný systém podpory profesního rozvoje učitele neexistuje. Model uvádění začínajících učitelů do praxe, zavedený ve druhé polovině 70. let minulého století, přestal po roce 1989 fungovat a nebyl ničím nahrazen. Nároky na učitele přitom- zejména v souvislosti s kurikulární reformou – vzrůstají a představují často kvalitativně zcela nové výzvy.“

Dále uvádí (Píšová, Duschinská a kol. 2011. s. 161) že externí mentor může efektivně pracovat v „cizí“ škole pouze za jasně vymezených podmínek (časových, prostorových) a s transparentní podporou vedení školy.

Z mezinárodního šetření TALIS 2018 (2018, s. 47) vyplývá, že se učitelé v posledních třech letech nadprůměrně podílí na svém sebepoznání, pozorování kolegů a koučování oproti jiným evropským státům. Z tohoto výsledku by se dalo říct, že čeští pedagogové mají o formu této podpory zájem a jeho rozvíjení by bylo na místě.

## 4 Shrnutí získaných dat

Tato část má za úkol shrnout nejdůležitější získaná data, které budou dále využity v části empirické.

Nejdříve došlo k vymezení nejdůležitějších pojmů souvisejícím s činností pedagogického konzultanta. Jednalo se o pojmy pedagogický konzultant, koučování a mentorování. Koučování a mentorování zde bylo uvedeno, jelikož se jedná o formy činnosti pedagogického konzultanta na školách.

Tyto dvě metody práce byly následně podrobně popsány, včetně pravidel, které je nutné dodržovat a jednotlivých technik, které se během práce používají. Došlo také ke komparaci obou metod pro lepší orientaci v oboru.

Následně bylo navázáno konkrétní činností pedagogického konzultanta, kde jsem nejdříve přiblížila projekt, pod kterým je pozice konzultanta financována a podporována. Zde došlo k přiblížení i další činnosti dané organizace. Podstatnou část této kapitoly tvořilo vyhodnocení získaných dat z bakalářské práce Jaroslava Volfa, který se danému tématu věnoval z pozice ředitele školy spolupracující s pedagogickou konzultantkou. Díky této práci došlo k hloubějšimu popsání dané činnosti a oblasti, které pedagogové i ředitelé nejvíce využívají.

Teoretickou část práce je zakončena kapitolou o legislativě a právním normám, které práci pedagogického konzultanta dovolují. Zde je blíže uvedeno, že zatím v České republice není příliš velká podpora dané činnosti, což vyplívá i z mezinárodního šetření TALIS 2018, ačkoliv by o tuto činnost zájem měli.

## **5 Výzkumné šetření**

Empirická část navazuje na zjištěná fakta v části teoretické vlastním výzkumem založeným na pozorování činnosti pedagogické konzultantky a rozboru zjištěných dat. Výstupem empirické části je zjištění přínosu pozice pedagogického konzultanta na vybraných školách.

### **5.1 Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je popsat a analyzovat práci a přínos pedagogického konzultanta pro ředitele škol. Výzkum je založen na těchto základních otázkách:

- Jak vnímá pedagogická konzultantka svůj přínos na škole?
- Jak je využívána práce pedagogického konzultanta řediteli škol v oblasti vedení lidí?
- Dochází k naplnění představ ředitelů u pedagogů díky pedagogické konzultantce?

Práce jedné konkrétní pedagogické konzultantky je momentálně využívána na 4 školách. Jedná se o 3 základní školy a 1 gymnázium. Jedná se o školy různorodých velikostí v malých i velkých městech a různého stupně vzdělávání. Jedná se o základní školu s dlouholetou historií v Praze pro 739 žáků se 74 pedagogy, dále o základní školu na malém městě fungující 4. rokem pro 1. stupeň se 61 žáky a 18 pedagogy, základní a mateřskou školu ve větším městě pro 383 žáků a 42 pedagogy celkem. Gymnázium se nachází v Praze, jedná se o gymnázium čtyřleté pro 493 žáků s 56 pedagogy.

### **5.2 Metoda sběru dat**

Výzkumná část bakalářská práce se metodologicky opírá o formu případové studie. Tato forma byla vybrána z toho důvodu, že v odborné literatuře momentálně není příliš mnoho informací o této pozici a tato práce by měla přispět k většímu ohlasu a informovanosti v této oblasti. Zároveň zde může práce navázat na práci pana Volfa, jehož práce analyzuje podporu pedagogické konzultantky s řediteli škol, a já bych ráda tuto činnost blíže popsala.

#### **Případová studie**

Sedláček (Sedláček, 20104, s. 96) uvádí, že v případové studii se jedná o velmi podrobné zkoumání určitého případu. Zkoumání probíhá na základě získaných dat během

pozorování, formou rozhovorů a jejich hloubkovou analýzou. Dle Yiana (2003, s. 9) je případová studie nejvýhodnější formou výzkumu v případě, kdy se ptáme na otázky jak a proč se dějí určité záležitosti. V tomto případě se dá hovořit o studii exploratorní, kde je cílem výzkumu dosud příliš neznámá činnost.

### **5.3 Technika sběru dat**

#### **Pozorování**

Pozorování je jednou z nejsložitějších technik sběru dat, kde tím nejzákladnějším možným modelem je zúčastnění pozorování. Zde dochází dlouhodobým pozorováním určitých technik ke zjištění definovaného cíle práce. Během pozorování je důležité umět zachytit veškeré detaily, pečlivě je zaznamenat a následně vyhodnotit. Je nutné popsat situace tak, aby byl čtenář schopný pochopit danou situaci. Pozorování je vhodnou metodou díky zachycení chování daných aktérů v jejich přirozené pozici. Během pozorování jsme schopni zaznamenat takové situace, které nám následně mohou pomoci k důkladnější analýze daného případu. (Švaříček, 2014, s. 142)

Základem empirické části bylo pozorování pedagogické konzultantky při její práci a následný sběr dat pro analýzu. Pozorování bylo postavené na nahrávání činnosti konzultantky a zaznamenávání si poznámek pro další analýzu práce. Pro pozorování byl k dispozici notes, propisku a diktafon v telefonním zařízení. Délka celého pozorování byla 3 hodiny.

Naplánované bylo pozorování 4 dní práce pedagogické konzultantky na různých školách, kde mělo dojít ke sběru dat během vedené hodiny pedagogickou konzultantkou, dále náslechům v hodinách pedagogů, kde se jednalo o pedagoga začínajícího, dále o pedagoga s problematickou třídou a pedagoga s nízkou sebedůvěrou. Pozorování dále probíhalo při konzultaci s pedagogy po výše zmíněných hodinách a při vedeném workshopu pro celý školní sbor. Ovšem vzhledem k nenadálé situaci v České republice s onemocněním COVID-19 se uskutečnilo pouze 1 pozorování, a sice náslech hodiny začínajícího pedagoga, vedená hodina pedagogickou konzultantkou a její následná konzultace s pedagožkou dané třídy. Začínající pedagog si nepřál, abych došlo k pozorování během jejich konzultace, což bylo plně respektováno.

## **Rozhovor**

Tato technika se dle Švaříčka (Švaříček, 2014, s. 158) považuje za nejčastěji využívanou v oblasti kvalitativního výzkumu. Jedná se o pokládání otevřených otázek více lidem, ovšem každému soukromě. Rozhovor může být polostrukturovaný nebo nestrukturovaný. V nestrukturovaném se jedná o volný průběh rozhovoru, založen např. pouze na 1 začínající otázce. Já volila formu polostrukturovaného rozhovoru, kde jsem měla předem připravené otázky.

Rozhovory byly vedeny s řediteli škol, kde pedagogická konzultantka pracuje, dále s 4 pedagogy spolupracujícím s pedagogickou konzultantkou a v neposlední řadě se samotnou pedagogickou konzultantkou. Rozhovory jsou tudíž vyhodnocovány ve 3 skupinách podle profese. Jednotlivé rozhovory trvaly v průměru půl hodiny.

Rozhovory probíhaly v učebnách a ředitelnách školy, případně byly zaslány formou emailu z důvodu probíhající pandemie. Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a následoval jejich přesný přepis. Jeden z rozhovorů z každé skupiny je přidán v příloze. Následoval jejich rozbor formou kódování a tvorba zjištěných kategorií.

Zároveň byla využita forma nestrukturovaného rozhovoru jako náhradní technika práce místo zrušeného pozorování. Tyto rozhovory byly vedeny s pedagogickou konzultantkou během osobních schůzek a ve volných chvílích na školách. Během těchto rozhovorů bylo zjištěno spoustu různých úskalí této práce, více informací o školách a zásadním postupům, které tato pedagogická konzultantka dodržuje.

## **5.4 Etika výzkumu**

Během výzkumu byl plně respektován etické zásady a všichni zúčastnění udělili souhlas k umožnění nahrávání během pozorování i rozhovorů. Během vyhodnocování výzkumu jsou veškeré jména změněna a nahrazena pseudonymy. V popisu byla uvedena pozice ředitele v mužském rodě, ačkoliv se mohlo jednat i o ženy a jména byla změněna nezávisle na pohlaví ředitelů.

## **5.5 Harmonogram práce**

Výzkumnou část bakalářské práce byla započata začátkem ledna 2020, kdy došlo k setkání s vybranou pedagogickou konzultantkou, a došlo k navázání spolupráce. Jednotlivá

pozorování, včetně rozhovorů byla naplánována na konec února a březen. Jak je již zmiňováno výše, nenadálá situace s pandemií ovlivnila i tento výzkum a došlo pouze k 1 pozorování spolu s rozhovory a dále pouze k rozhovoru s 1 ředitelem. Následovalo náhradní řešení situace, kdy v dubnu došlo k zaslání otázek formou elektronickou zbývajícím 2 ředitelům a prosbou o přeposlání otázek pro pedagogy těm, kteří s pedagogickou konzultantkou spolupracují. Bohužel nedošlo k 100% návratnosti ale pouze k 50%, tudíž výzkum je bez odpovědí 1 ředitele a pedagogů dané školy. Nízké procento návratnosti je zaznamenáno i u druhé školy, kde byly otázky předány pedagogům ředitelem, ale vrátil se pouze 1, v tomto případě není informace, kolika pedagogům byly otázky na počátku rozeslány. Nestrukturované rozhovory s pedagogickou konzultantkou probíhaly od začátku ledna, polostrukturovaný rozhovor probíhal v dubnu, částečně formou elektronickou a částečně formou telefonickou.

Následovala analýza všech dat a vyhodnocování pro finalizaci bakalářské práce a zodpovězení stanovených výzkumných otázek v závěru.

## **5.6 Respondenti výzkumu**

### **Ředitelé**

- Ředitel č. 1 (dále pojmenována Klára)

Jedná se o ředitele pražského gymnázia. V pozici ředitele je již 16. rokem a celková doba pedagogické praxe je 37 let.

Spolupráce s pedagogickou konzultantkou trvá přibližně 5 let a jedná se o školu mimo projekt Pomáháme školám k úspěchu. Pedagogická konzultantka dochází na školu z vlastní iniciativy ředitele školy.

- Ředitel č. 2 (dále pojmenován Vojtěch)

Jedná se o ředitele základní školy na malém městě pro 1. stupeň. V pozici ředitele je 2 roky a celková doba praxe je 21 let.

Spolupráce s pedagogickou konzultantkou trvá 4 roky od založení školy v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu.



- Ředitel č. 3 (dále pojmenován Oldřich)

Jedná se o ředitele základní školy v Praze. V pozici ředitele je již 6. rokem a celková doba praxe je 25 let.

Spolupráce s pedagogickou konzultantkou trvá 5 let v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu.

### **Pedagogové**

- Pedagog č. 1 (dále pojmenována Tereza)

Jedná se o pedagoga základní školy pro 1. stupeň. Momentálně je třídním pedagogem. Doba pedagogické praxe je 8 let.

- Pedagog č. 2 (dále pojmenován Tomáš)

Jedná se o pedagoga hudební výchovy základní školy pro 1. stupeň. Doba pedagogické praxe je započatý 1. rok

- Pedagog č. 3 (dále pojmenována Kamila)

Jedná se o pedagoga základní školy v Praze. Momentálně je třídním pedagogem 5. Ročníku. Doba pedagogické praxe je 15 let.

### **Pedagogická konzultantka**

Tato konkrétní pedagogická konzultantka se k činnosti pedagogického konzultanta dostala na základě oslovení odborným vedením projektu Pomáháme školám k úspěchu na základě její práce, kterou někteří členové vedení znali. V době, kdy do této pozici nastupovala, zde žádná podobná pozice nebyla. Pedagogickou konzultantku dělá 10 let a doba pedagogické praxe je 25 let.

## **5.7 Vyhodnocení výzkumu**

### **Pozorování**

V tomto případě se jedná o otevřené zúčastněné pozorování, kdy jsem byla součástí výuky a sledovala osobně práci pedagogické konzultantky. Zároveň se jednalo o přímé pozorování, jelikož jsem byla na hodinách i konzultacích aktuálně, avšak se jednalo o pozorování nestrukturované.

Během výzkumu došlo k pozorování při konzultacích s pedagogy, hospitaci začínajícího pedagoga, kde již byla odvedena značná část práce a byly zde zaznamenány pokroky a na ukázkové hodině vedenou pedagogickou konzultantkou pro motivaci třídní pedagožky 1. třídy.

První hodinou byla hodina hudební výchovy v 6. třídě. Jednalo se zmiňovaného začínajícího pedagoga Tomáše. Z předchozího neformálního rozhovoru s pedagogickou konzultantkou jsem věděla, že se jedná o pedagoga s nízkou sebedůvěrou, problémem s autoritou ve třídě a nedodržováním stanovených pravidel. Byla zde již dřívější spolupráce pedagoga s konzultantkou a v tomto případě se jednalo o hospitaci ve výuce s případným zásahem konzultantky, pokud by to daná situace vyžadovala. Tomáš byl již před hodinou značně nervózní a od hodiny neměl příliš velká očekávání. Pedagogická konzultantka během hodiny seděla vedle mě a podávala mi informace k předchozím situacím a odpovídala mé případné otázky.

Hodina začala v přátelské atmosféře formou aktivizace, načež Tomáš využil aktivního naladění žáků a začal vysvětlovat připravenou látku. Následovala samostatná práce žáků, kdy se všichni zapojili, a z výrazu Tomáše bylo znáčné, že to neočekával. Při následující společné aktivitě docházelo již k mírné nepozornosti některých žáků, kdy se je Tomáš snažil vtáhnout zpět do hodiny ale neúspěšně a později následoval zásah u žáků pedagogickou konzultantkou. Zásah bylo pouze přisednutí k žákům a poptání se na probíhající látku. Ke konci vyučovací hodiny byl již Tomáš značně nesvůj, příliš nevěděl, jak hodinu ukončit a ačkoliv vyučovací hodina žákům utekla dle jejich vlastních slov velmi rychle, byl zde poněkud nejistý a zcela neukončený závěr hodiny. Po ukončení hodiny došla pedagogická konzultantka za Tomášem a předala mu krátkou zpětnou vazbu a domluvili se na následné konzultaci. Poté mi konzultantka vysvětlila, že vždy po hodině jde za pedagogem a alespoň krátce mu předá zpětnou vazbu pro uklidnění daného pedagoga. Je to pro ni velice zásadním krokem.

Další vyučovací hodina probíhala formou ukázkové hodiny pedagogické konzultantky. Před hodinou mi byla vysvětlena situace ve třídě, kdy se jednalo o motivaci třídní pedagožky Terezy. Tereza se momentálně nacházela ve fázi podceňování kvality dané třídy, stále nebyla citově odloučena od předchozí třídy a měla potřebu tyto dva kolektivy

komparovat a hledat na momentální třídě chyby. Ukázková hodina zde byla navržena z důvodu nabídnutí nových metod výuky, ale především pro možnost nového pohledu Terezy na třídu při práci. Tereza hodinu uvedla, představila pedagogickou konzultantku a vysvětlila žákům, co se v hodině bude dít. Poté se posadila do lavice vedle mě a stala se druhým členem pozorování nezávisle na mně.

Pedagogická konzultantka od začátku své výuky vedla žáky k aktivnímu zapojení do hodiny. Jednalo se o čtenářskou hodinu. Výuku začala dotazem směřovaným na zjištění, kolik ještě mají energie. Motivace žáků k dané knize probíhala formou vymýšlení vlastního příběhu podle rozdaných obrázků a jeho prezentace, která byla založena na dobrovolnosti, nikdo nebyl nucen. U žáků se chvílemi projevovala nepozornost, což bylo pochopitelné z důvodu poslední vyučovací hodiny v pátek a jejich věku a zároveň byla očekávaná díky prvnímu dotazu. Pedagogická konzultantka je ovšem uměla velmi rychle vtáhnout zpět do výuky. Následovala prezentace dané knihy a její společné čtení. Děti jsou při výuce aktivní a dochází zde i k výuce jiných činností. Pedagogická konzultantka uměla správně pracovat s neklidnými žáky a během výuky zde bylo zaznamenáno zlepšení. Pravidelně je během výuky motivovala pochvalou a aktivní činností. Po dočtení knihy následovala závěrečná reflexe, kdy děti měly vyjádřit svůj názor na knihu, který jim nebyl nijak vyvracován a konec hodiny. Vyučovací hodina byla přesažena o 8 minut, ale s tím konzultantka částečně počítala a před začátkem výuky se zeptala, zda to bude problém. Pedagogická konzultantka byla během celé výuky klidná a bylo evidentní, že jí nedělá výuka problém a cítí se sebejistě.

Po této hodině bylo navázáno rovnou na konzultaci s Terezou. Zde nejdříve proběhla krátká debata o dřívější aktivitě a poté se přešlo na rozbor předchozí hodiny. Byly zde položeny otázky pedagogickou konzultantkou, jak na Terezu děti působily, zda nastala situace, která ji potěšila. Shodly se, že vnímají stejné znaky únavy u dětí, ale že je aktivita bavila. Tereza chválila postup konzultantky při vyrušování žáků, ale zároveň přiznala, že ona by to tak nezvládla udělat z důvodu jiného vlastního nastavení vzdělávání. Na to bylo navázáno diskuzí o formě výuky. Vnímala jsem, že pedagogická konzultantka i zde považuje za důležité Terezu dostatečně chválit, nejen ji ale i žáky. Zmínila dobře odvedenou práci viditelnou na žácích. Pedagogická konzultantka nabídla Tereze možnost

domluvení nahlédnutí do výuky na jiné škole, kde je větší množství žáků s podobným sociálním zázemím a zároveň i na škole, kde je podobný počet žáků, ovšem s psychickými problémy a asistenty pedagogů. To má vést k uvědomění si Terezy, že každá práce je dobrá a možnost nahlédnutí jinam je dobrou příležitostí. Další část konzultace probíhala na formu výuky, a zda ji něco zaujalo, udělala by jinak. Opět proběhla pochvala dětí k většímu získání důvěry u Terezy k dětem a pochválení dobře odvedené práce. Následovala diskuze o některých dětech a jak si s nimi poradit, kde došlo k náležitému ocenění nápadů Terezy. V závěru pedagogická konzultantka nasměrovala Terezu, s jakým cílem by měla k situaci přistupovat.

Na základě pozorování bylo zjištěno, že na této konkrétní škole neměla konzultantka přímo danou místnost, kde by probíhaly konzultace a mohla si zde uschovat i své věci. Zároveň nedošlo k zaznamenání, že by to pro konzultantku bylo omezující. Na škole se dobře orientovala, působila, že se tam cítila dobře, a ačkoliv věci měla položené na klíče dveří před třídou, nebylo upozorováno, že by to pro konzultantku bylo omezující. Konzultace s pedagogy probíhaly buď v dané třídě, nebo v kabinetu pedagoga. Z prostředí této školy je viditelné, že je zde komplikace s prostorem, ale pedagogové se i tak cítili s pedagožkou dobře a přínos konzultace pro ně byl důležitější.

## Rozhovory

Během zpracování jednotlivých rozhovorů docházelo k postupnému nacházení stejných znaků napříč rozhovory, na základě kterých byly vyhodnoceny jednotlivé kategorie a jejich souvislosti mezi sebou.

- **Ředitelé**

První otázka byla směřována na **přínosnost pedagogické konzultantky** z pozice vedení školy. V této kategorii se všichni ředitelé shodli, že ji vnímají jako jednoznačně přínosnou.

Tato přínosnost na základě odpovědí dá roztřídit do několika skupin. První skupinou je **časová náročnost**. Zde se Klára a Vojtěch shodli, že by se tomu rádi věnovali sami, ale bohužel na to nejsou capacity, kdy se tomu věnovat. Tuto skutečnost si velmi dobře uvědomuje Klára: „*A vlastně mě k tomu přivedlo, že na ty lidi nemám čas a oni pořád*

*volali, abych si s nima povídala, abych na mě měla dost času, a já jsem věděla, že to není možné, když jich tu je 56. “*

Dalším společným znakem této kategorie byla přínosnost v **oblasti vlastního nastavení spolupráce** pedagogů s konzultantkou. Klára a Vojtěch se shodli, že to považují za cestu, kdy na sobě pedagogové mohou sami pracovat. Sami si řeknou, co potřebují vyřešit. Jak zmínila například Klára: *„Je to individuální práce. To znamená, že oni ve spolupráci s pedagogickou konzultantkou si nastavují to, co potřebují.“*

V této oblasti dále Vojtěch zmiňuje přínosnost v ohledu **nového pohledu** pedagogů na svou práci, vidět ji z druhé strany, jak zmiňuje: *„jednak může předvést hodinu, kde na základě toho může ten učitel pozorovat, co se v té třídě děje.“*

Klára oceňuje, že pro pedagogy je to **bezpečným nástrojem**, jak na sobě pracovat. Vnímá ho jako bezpečný z toho důvodu, že se nejedná o kontrolu od zaměstnavatele a je to jejich individuální práce.

Na obrázku č. 1 vidíme strukturu jednotlivých kategorií přínosnosti pedagogického konzultanta z pohledu ředitelů.

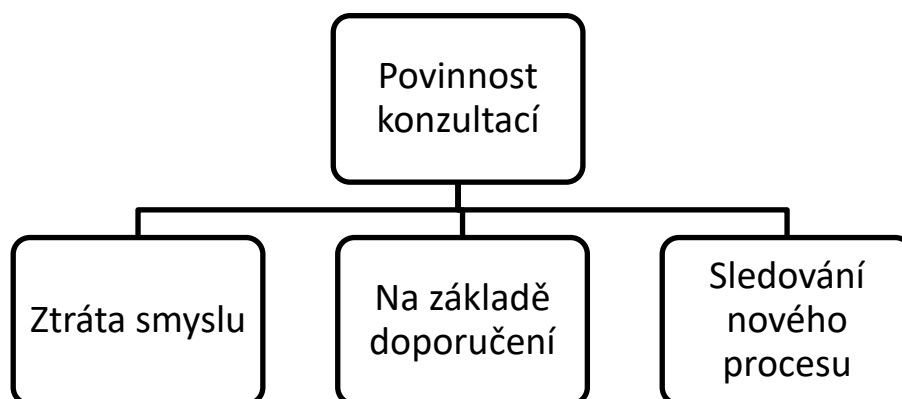


Obrázek 1-struktura přínosnosti pedagogické konzultanta (zdroj: vlastní šetření)

Další otázka směřovala na **povinnost konzultací** pedagogů s konzultantkou. Zde se všichni ředitelé shodli, že je povinné nedávají a to z několika důvodů. Podle Oldřicha povinná konzultace **nemá smysl**: „*Spolupráce má vycházet z vnitřní motivace, potřeby a ochoty pedagoga něco změnit, zlepšit, posunout.*“

Vojtěch s Klárou se shodují, že konzultace nejsou povinné, ale občas se stává, že ji pedagogům **doporučí**. U Kláry je to minimálně a pedagogové si převážně řídí konzultace sami a u Vojtěcha to nastává v případech, kdy se společně s daným pedagogem řeší určité záležitosti, kde je potřeba více pracovat.

Klára poté pouze dodala, že povinné je to částečně v případě jejich nového alternativního školního vzdělávacího programu: „*Když je potřeba sledovat nějaký proces, tak tam je to řečeno. Ale budeme respektovat, kdyby někdo řekl ne, v žádném případě. Dávat to povinně není efektivní.*“



Obrázek 2- struktura vnímání povinnosti konzultací (zdroj: vlastní šetření)

Vojtěch dále ale vnímá přínosnost i v oblasti **managementu školy**. Během jejich společných konzultací dochází k otázkám, jakým způsobem pracovat, jak vést lidi, jakým způsobem to směřovat.

Ředitelé se zároveň shodují, že jim přítomnost pedagogické konzultantky pomáhá v oblasti **vedení lidí**. Vojtěch tuto skutečnost vyjádřil slovy: „*Je to nástroj nebo jakoby pomoc, která mi pomáhá, abych to řízení té školy zvládal.*“

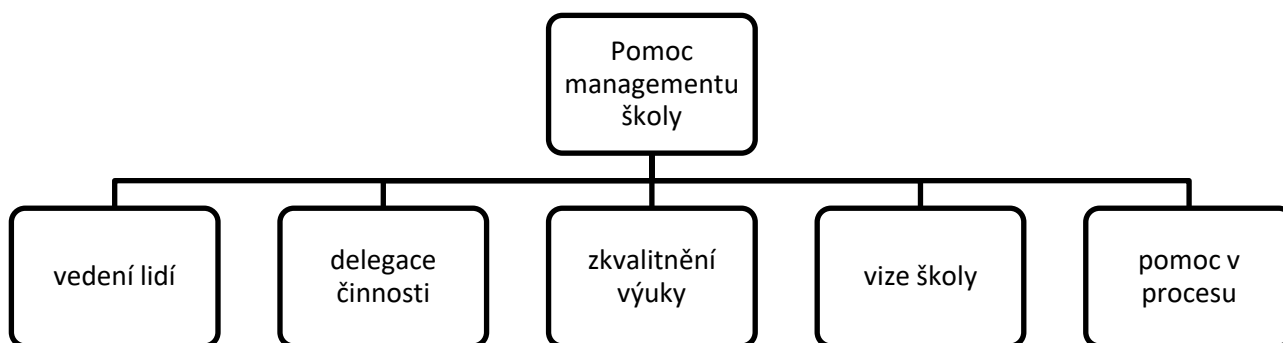
Zda li ale ředitelům v oblasti vedení lidí přítomnost pedagogické konzultantky ulevila, se neshodují. Oldřich s Klárou vnímají přítomnost konzultantky jako faktor pro **zkvalitnění výuky**. Oldřich dokonce vyjádřil, že práce je nyní více: „*Vlastně je to naopak, práce*

*s koordinací, plánováním a přípravou aktivit je víc. Ale my jsme nechtěli konzultanta, abychom měli méně práce. My jej využíváme k tomu, aby naše práce byla kvalitnější, více smysluplná a hlavně více přínosná pro žáky.*“

Klára pozici pedagogické konzultantky vnímá jako **posilující proces**: „Dřív jsme to dělali velmi málo a teď to děláme více prostřednictvím pedagogické konzultantky.“

Pouze Vojtěch vnímá pedagogickou konzultantku jako možnost, na koho některé činnosti **delegovat**: „Takže je to něco, co by třeba muselo zůstat na mě nebo na zástupci školy, popřípadě na někom jiném ale takhle určitě mi to ubere práci.“

Na následujícím obrázku č. 3 vidíme vnímání pozice pedagogické konzultantky z pohledu vedení školy a jeho managementu a jak jim tato pozice pomáhá.



**Obrázek 3 -pomoc managementu školy (zdroj: vlastní šetření)**

Co se týče docházení pedagogické konzultantky do jejich škol, zde má každý zcela jinou odpověď. U Oldřicha je to 2 dny v týdnu, u Vojtěcha jednou za 14 dní na celý den a u Kláry jednou týdně na celý den. V čem se ale všichni shodují je fakt, že má pedagogická konzultantka vždy mnoho práce a její otevřené hodiny pro konzultace jsou plné, často až přeplněné.

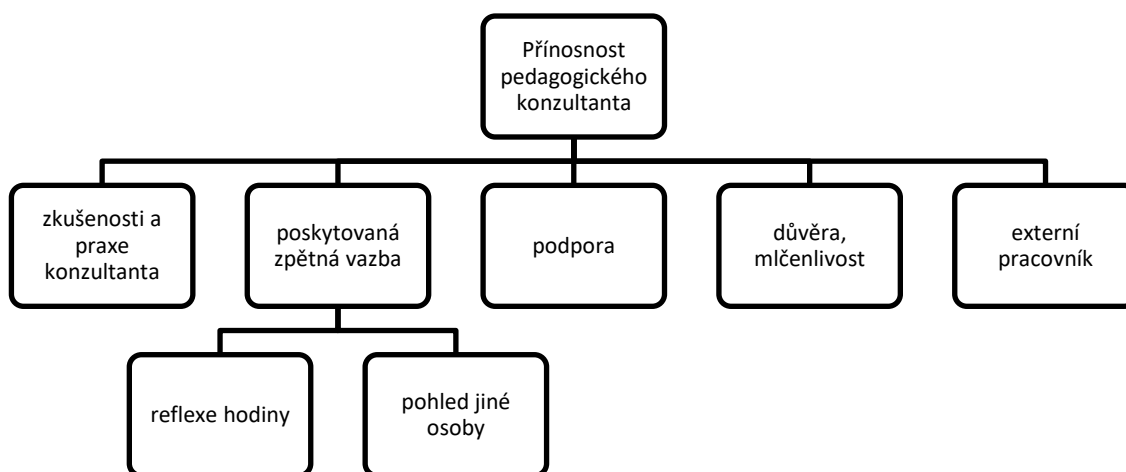
- **Pedagogové**

První otázka se týkala spolupráce pedagogů s konzultantkou. Zde se všichni tři shodli, že spolupráce je velmi dobrá. Všichni vnímali **přínosnost konzultantky** díky jejím **zkušenostem a praxi**. Kamila se k pedagogické konzultantce vyjádřila takto: „*A naše pedagogická konzultantka, protože má velkou praxi, tak říkám, prostě v tomhle je velký přínos, že to není člověk jen jako teoretik ale i praktik.*“ Zároveň také bere jako důležitý faktor spolupráce **důvěru**, kterou si ke konzultantce vybudovala.

V oblasti přínosnosti se také shodli, že je pro ně důležitá **zpětná vazba**. Díky tomu zjistí nové věci, které se ve třídě dějí a oni si ji neuvědomují. Tomáš i Kamila se shodují, že se díky soustředění na výuku nedokážou soustředit na to, co se ve třídě děje.

Dále se shodli, že je pro ně podstatná **reflexe** daných hodin, kdy si s konzultantkou řeknou, co bylo dobré, kde naopak něco zlepšit. Tomáš se vyjádřil, že reflexe s konzultantkou mu přináší naději: „*Přinášejí mi naději, že to má smysl. I když mám pocit, že ta hodina nebyla úplně dobrá, tak potom vlastně přijdeme, že vlastně s pedagogickou konzultantkou, že tam bylo mnoho věcí, které dobré byly.*“

Kamila si také **cení podpory**, kterou v konzultantce má: „*Podporu v tom, co dělám, jak uvažuji, ale také nastavení zrcadla.*“



Obrázek 4 -struktura přínosnosti pedagogického konzultanta z pohledu pedagogů (zdroj: vlastní šetření)



V oblasti pokroku díky konzultacím nedošlo ke shodě mezi pedagogy. Tomáš odpověděl velmi jasně, že vnímá pokrok ve své práci díky konzultantce a Tereza si uvědomuje, že ji pomáhá konzultantka najít nové podněty, pokrokem si není zcela jista.

Kamila si nebyla pokrokem jistá, ale z její odpovědi je dle mého názoru pokrok evidentní: *„Když se nad tím zamýšlím, pracuji jinak než dřív, víc promýšlím věci dopředu, víc se zaměřuji na používané metody a také na větší individualizaci hodin, jsem si jistější v tom, co dělám a proč.“*

K neshodě také dochází v kategorii, zda s konzultantkou řeší problémy, které by jinak řešili s vedením školy. Tomáš i Kamila se shodli, že by ty věci s vedením neřešili, Tomáš se vyjádřil, že by si asi vyřešil sám: *„Ne, to myslím, že bych neřešil, že bych ji tím nezatěžoval. Prostě bych si to spíš řešil sám, tak nějak. Ale určitě mi to teda hrozně pomáhá.“* Pouze Tereza se vyjádřila, že i díky **důvěře** vybudované s konzultantkou s ní řeší citlivější věci: *„Taky jsme řešily nějaký citlivější věci, který řeknu spíš jí, protože platí pravidlo, že pedagogická konzultantka to neříká nikde dál a že je to mezi námi.“* Zde je již zmiňovaná další oblast, kterou pedagogové vnímají jako pozitivní v přínosnosti konzultantky, a sice **diskrétnost**, která je pro práci pedagogické konzultantky velmi zásadní. V této oblasti se shodli všichni. Tereza se vyjádřila takto: *„Je to lepší, že je to člověk zvenku a nevidí do těch vztahů, kdy to může být citlivější.“*

Poslední kategorií bylo, zda vnímají pozici konzultantky jako benefit od vedení školy a v této oblasti došlo k naprosté shodě.

- **Pedagogická konzultantka**

První otázka byla směřována na míru využívání jejího působení pedagogy na školách. Tato oblast se ale nedá zcela jasně určit, jelikož je to na každé škole jinak. Konzultantka ale vnímá působení takto: *„Za mou praxi jsem vysledovala, že využívání externích služeb je v přímé úměře tomu, jak funguje vedení školy, jak dokáže s učiteli komunikovat svou představu o kvalitní pedagogické práci.“*

Svůj osobní přínos vnímá jako užitečnou službu. Ředitelé škol jsou dle jejich slov velmi vytíženými osobami a svou pomoc jim vnímá obzvláště u těch, kteří usilují o změny.

Přínos vnímá takto: „*Zvlášť ti, kteří usilují o změny a snaží se pedagogy vybavit novými dovednostmi a rozšiřovat jejich spektrum metod, přístupů, dovedností.*“

Účinnost své práce vnímá i z důvodu, že pokud by tomu tak nebylo, ředitelé by její osobu nevyhledávali a věnovali se jiným činnostem.

Dále následovala oblast úlevy práce ředitelům škol, kde ji i sami ředitelé říkají, že tomu tak je. Ona sama svou pozici nevnímá jako účelově úlevovou: „*Moje práce nespočívá pouze v tom, že je ujišťuji, ale také, že je dokážu zdravě znejistit a nabídnout jim jiný pohled na realitu či na jejich vznikající nápad.*“

Během rozhovorů došlo ke zjištění, že ona sama vnímá jako největší úskalí nastolení důvěry mezi pedagogy a její osobou. Sama je do žádné činnosti nenutí a vyčkává, pokud pedagog sám za ní přijde. Tuto oblast například konkrétně vnímala u jedné pedagožky, která z počátku odmítala spolupráci konzultantky u značného problému s jednou třídou, a odhodlání se s konzultantkou spojit trvalo delší dobu. Zároveň podotkla, že i po první konzultaci, během které dostala od pedagogické konzultantky rady, jak dále pokračovat v této problematice, byla pedagožka z části skeptická vůči daným radám. Jejich domluva ohledně reflexe použitých rad měla probíhat na základě vlastní iniciativy dané pedagožky a konzultantka hodnotila velmi kladně, že ji pedagožka velmi ochotně a především kladně informovala ihned další den po výuce. Tím byla nastolena nová spolupráce pedagožky s konzultantkou.

Další úskalí probíhá napříč školou, kde jsou někteří pracovníci přesvědčeni, že jejich práce je příliš dobrá, rozhodně podporu konzultantky nepotřebují a v některých případech se stává, že se na škole objevují lidé, kteří mají pocit, že by například takovou činnost zvládli sami a konzultantka je zcela nepotřebná. Tento fakt občas komplikuje práci konzultantky a ona sama vnímá horší pracovní prostředí.

Konzultantka jako velmi důležitý faktor považuje dodržení svých slibů vůči pedagogům, které vznikly během konzultací. Například Tomášovi slíbila zaslání materiálů, které by mu mohli pomoci ve výuce, a sdělila mi, že je pro ni důležité, aby to zaslala nejpozději do druhého dne ale ideálně ještě ten den. Díky tomu dochází k větší důvěře pedagoga vůči konzultantce.

Zároveň je zde zaznamenáno, že je pro konzultantku důležité, aby opravdu dodržovala slib mlčenlivosti vůči pedagogům a vedení školy. Pokud bylo potřeba v rámci pozorování a pochopení dané situace zasvětit do dané problematiky, vždy došlo ke sdělení takové informace, které nevnímala jako důvěrné a ze strany pedagoga citlivé. Tento faktor se potvrdil na základě prosby o pozorování na jedné z výše zmíněných škol, které bylo konzultantkou odmítnuto z důvodu, že jsem dříve byla žákyní dané školy a mohlo by zde docházet k nepříjemným pocitům pedagogů z mé přítomnosti.

Pedagogická konzultantka potvrdila, že používá obě dvě popsané metody práce. Zároveň uvedla, že je důležité je používat přirozeně a ne mechanicky. Je potřeba čerpat z obou metod ty znaky a techniky, které jsou pro danou situaci nejvhodnější. Osobně je toho názoru, že je potřeba mít především zkušenosti, na základě kterých může dál vést svou práci.

Dále uvedla, že je důležité si uvědomit, že rozhovor s pedagogy má působit přirozeně. Z jejích zkušeností vyplívá, že pedagogové obecně nemají rádi, pokud jim někdo radí, jak co mají udělat. Uvedla např. situace, kdy domlouvala s pedagožkou přípravu výuky pro žáky a na základě jejích dopovacích otázek došlo k většímu prohloubení zamyšlení se nad daným tématem látky a jeho provedením, případně inovaci provedení.

Dále navázala vyjádřením, že nepoužívá otázky, které se probírají na kurzech apod., jako je například otázka: Na škále 1-10 vyjádřete své pocity. Tento typ otázek konzultantce nevyhovuje a vnímá to tak i ze strany pedagogů. Pokud potřebuje něco v tomto směru zjistit, používá k tomu doptávající otázky, které působí přirozeně.

## **5.8 Shrnutí získaných dat**

Na základě výše zjištěných dat byly zjištěny podstatné informace pro závěr práce. V první řadě došlo k přiblížení, jak funguje spolupráce pedagogické konzultantky se školou, ať se již jedná o oblast vedení školy, či jednotlivé pedagogy, zároveň i se školou jako celkem. Jelikož se jednalo o zkrácené pozorování, nedošlo k takovému sběru dat, jaký byl v počátku naplánován, ale i díky nestrukturovaným rozhovorům bylo možné doplnit další data.

Pedagogická konzultantka se s pedagogy věnuje velkému spektru činností a vždy se jedná o záležitosti dle potřeb daného pedagoga. Byla zde k vidění podpora začínajícího pedagoga, pedagožky s nedůvěrou vůči své nové třídě a z rozhovoru jsem zjistila, že se jedná i např. o záležitosti s nepozornou, problémovou třídou. V oblasti vedení školy nebyly poskytnuty veškeré informace z důvodu mlčenlivosti, ale byla nastíněna situace, že se jedná o projednávání vize školy, způsob, jakým dále vést pedagogy a celou školu, případně jak pokračovat s některými pedagogy. Vše záleží vždy na dané škole a na způsobu je škola vedená, a zda dochází k vnitřní motivaci pedagogů na sobě pracovat. Zároveň bylo potvrzené tvrzení, že s vedením školy nikdy nedochází ke konzultacím ohledně jednotlivých schůzek pedagogické konzultantky s pedagogy.

Pedagogická konzultantka vždy jedná dle svých zásad a předchozí domluvy s daným pedagogem, což bylo vyzorováno i během navštívených hodin. Na základě zpětné vazby od ředitelů škol vnímá svou práci jako přínosnou a to nejen z důvodů velké vytíženosti ředitelů ale i jako možnost nabídnutí jim nového pohledu na možná řešení.

Dále došlo k potvrzení popsaných metod v teoretické části, kde pedagogická konzultantka potvrdila, že používá obě dvě metody, ačkoliv si je upravuje dle svých potřeb. Je pro ni zásadní, aby nedocházelo k mechanickému využívání a veškeré činnosti probíhali přirozeně.

Ředitelé si uvědomují důležitost přítomnosti pedagogické konzultantky. Z jejich slov je vnímaný pocit, že jim její práce velmi pomáhá z několika důvodů. Jedná se o důvody časové náročnosti, možnosti dalšího vzdělávání pedagogů ale zároveň i v oblasti managementu školy. Zároveň se ale jedná v oblasti konzultací s pedagogy o dobrovolnou činnost, kdy pouze občas nastává situace s doporučením ke konzultaci. Přestože jsou konzultace dobrovolné, ředitelé vnímají, že je pedagogové rádi využívají a často dochází k větší poptávce, než je možné splnit. Tuto skutečnost potvrdila i pedagogická konzultantka, která dodala, že občas musí dojít k větší motivaci daných pedagogů, ale v závěru jsou za spolupráci velmi vděční. Pedagogové si dále uvědomují, že ze strany vedení školy se jedná o velmi přínosný benefit k jejich využití a jsou za něj rádi především z důvodu zmiňované mlčenlivosti. Všichni ředitelé ale zároveň nevnímají přítomnost konzultantky jako ulevující jejich práci, nýbrž jako další pomoc. Pouze 1 z dotazovaných

ředitelů se k této otázce vyjádřil kladně. Ostatní to berou jako možnost zkvalitnění výuky a procesu vedení lidí.

Pedagogové se shodují, že jejich práce s pedagogickou konzultantkou je benefitem od vedení školy a vnímají pokroky ve svém působení, ačkoliv u některých tomu tak je nevědomě. Nejvíce vnímají jako přínosné poskytované rady od pedagogické konzultantky, jelikož si uvědomují, že se jedná o člověka s dlouhou pedagogickou praxí a nový pohled na dané vyučovací hodiny jim přináší mnoho nových podnětů, jak lépe a efektivněji pracovat. Důležitý je pro ně také faktor mlčenlivosti, jelikož i díky tomu dochází k větší otevřenosti v jejich spolupráci a nastoluje to důležitou důvěru pro získání cílů dané spolupráce. Dále jsou vděční za podporu, kterou v pedagogické konzultantce mají.

Na základě těchto získaných dat je možné dojít k odpovědím na položené výzkumné otázky.

Na otázku, zda pedagogická konzultantka vnímá svůj přínos škole, se dá odpovědět pozitivním směrem. Vnímá zde možnost pomoci ředitelům v jejich vytíženosti a uvědomuje si, že pokud by ředitelé o její pomoc zájem neměli, samostatně by ji nevyhledávali. Zároveň ale nevnímá svůj přínos v oblasti úlevy od vedení lidí. Vnímá pozici jako spíše pomocným nástrojem pro zkvalitnění výuky.

Pokud se jedná o využití pedagogické konzultantky řediteli v oblasti vedení lidí, zde dochází k většímu výčtu činností, kde k tomu dochází. Všichni ředitelé berou pozici pedagogického konzultanta jako nástroj, který jim pomáhá v zlepšování kvality výuky na škole a to i v oblasti vedení lidí, kdy mají pedagogové daných škol možnost pracovat na sobě a v oblastech, v kterých si nejsou sami sebou jisti. Zde se dá zároveň mluvit i o přínosu v oblasti řízení pedagogického procesu, jelikož mezi konzultantem a ředitelem školy dochází k pracování na vizi školy a k pomoci procesu řízení. Na základě přítomnosti pedagogického konzultanta mají ředitelé spolu se sborem školy možnost nových workshopů a dalších možností spolupráce, ke které by se pravděpodobně jinak nedostali.

Na otázku zda dochází k plnění představ ředitelů ve spolupráci konzultanta s pedagogy, se dá na základě analýzy tohoto vzorku dat vypožorovat, že k tomu dochází. Představa ředitelů spočívá ve zkvalitnění výuky a po analýze získaných dat od pedagogů je zde

viditelný pokrok v činnosti pedagogů. Zároveň zde dochází ke shodě v oblasti bezpečnosti tohoto nástroje. Obě dvě strany si uvědomují, že v případě spolupráce se jedná o korektní a bezpečný proces, během něhož se mohou cítit komfortně.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a vyhodnotit přínos pedagogického konzultanta na vybraných školách. K naplnění tohoto cíle směřovala teoretická i empirická část práce.

Na základě opory v odborné literatuře došlo k popsání nejdůležitějších pojmů pojících se k tématu práce. Jednalo se o pojmy pedagogický konzultant, koučování a mentorování. Tyto pojmy byly následně detailněji popsány a došlo zde k přiblížení spolupráce škol s pedagogickým konzultantem. Pedagogický konzultant využívá ke své práci metody koučování a mentorování, kde si z jednotlivých metod vybírá ty techniky, které považuje za nejprínosnější a nejvíce vhodné pro danou situaci a pedagoga. Musí zároveň dbát na důležité znaky, které je třeba pro kvalitní práci pedagogického konzultanta mít. Jedná se o zachování mlčenlivosti, osobní značku, na základě které daný pracovník funguje a mít svou vlastní síť vztahů, která mu zaručí jistou reklamu.

Dochází zde k přiblížení fungování projektu Pomáháme školám k úspěchu, který kromě práce pedagogického konzultanta nabízí další možnosti zlepšení kvality výuky na školách. Tento projekt funguje již 10 let a během své činnosti spolupracuje s vybranými školami. Pozice pedagogického konzultanta na školách je založena na důvěře, vzájemné upřímnosti a dodržování etických pravidel.

Standardně spolupráce v rámci projektu probíhá v období 5 let, během kterých dochází k práci s pedagogy, vedením školy a školou jako celkem. Během tohoto období dochází do školy přibližně 3x týdně, kde je důležité, aby měl svůj vlastní prostor pro práci, právě kvůli soukromí a možnosti navázání důvěry s pedagogem. Mezi činnosti, které pedagogický konzultant daným školám nabízí, patří např. podpora začínajících pedagogů, workshopy pro pedagogický sbor, návštěvy v hodinách, vedení hodin pro ukázkou pedagogům, pomoc ředitelům v rozvoji školy či nabídnutí spolupráce s jinou školou a možnost nahlédnutí do jiné výuky.

Na základě těchto zjištěných informací byla vedena empirická část práce. Výzkum se věnoval analýze každodenní práce jedné konkrétní pedagogické konzultantky docházející na 4 školy. Záměrem výzkumu bylo zjištění přínosu pedagogické konzultantky na školách, a jak ona osobně ho vnímá, dále k zjištění, jakým způsobem ředitelé využívají

konzultantku v oblasti vedení lidí a zda dochází k naplnění jejich představ ve spolupráci pedagogů s konzultantkou. Během výzkumu, ačkoliv dochází v oblasti četnosti docházení konzultantky na dané školy k různým časovým horizontům, se potvrdily předpokládané vlastnosti pro práci pedagogické konzultantky, stejně jako náplň její práce. Zároveň zde došlo k potvrzení využívání obou popisovaných metod, které jsou pouze modifikovány potřebami konzultantky.

V další části výzkumu došlo ke zjištění spolupráce s jednou školou, která není součástí projektu Pomáháme školám k úspěchu a pedagogickou konzultantku zaměstnala z vlastní iniciativy. Pedagogická konzultantka vnímá svou roli jako přínosnou, ať již v oblasti podpory pedagogů či v rámci spolupráce s řediteli. Poukazuje na pracovní vytíženost ředitelů, a že ona jim může podat pomocnou ruku při procesu zkvalitňování výuky. Ředitelé vyhodnocují využití pedagogické konzultantky ve více oblastech. Ztotožňují se zde s výrokem konzultantky, že jim je oporou při zkvalitňování výuky, dále v oblasti vedení lidí, kdy je práce konzultantky přínosná pro pedagogy v jejich práci na sobě, může škole nabídnout vhodné workshopy a další možnosti spolupráce.

Přínos přítomnosti konzultantky vnímají pedagogové právě v možnosti zlepšení své práce, čímž dochází k potvrzení představ ředitelů. Zároveň zde dochází k potvrzení, že je pro ně velmi důležitý fakt důvěry a mlčenlivosti ze strany pedagogické konzultantky. Tento benefit oceňují ještě více, vzhledem k domněnce, že pokud by zde pedagogická konzultantka nebyla, ředitele by svými danými problémy nezatěžovali.

V rámci výzkumu došlo k odpovědím na všechny výzkumné otázky, které byly na začátku položeny a to navzdory tomu, že původní stavba výzkumného šetření musela být výrazně pozměněna vzhledem k propuknutí a stále probíhající pandemii COVID-19. Tato situace měla za následek snížení rozsahu sběru dat oproti zamýšlenému plánu. Například z naplánovaných 5 pozorování se uskutečnilo pouze 1 a dále počet navracených rozhovorů je poněkud nižší, než byla představa. I přesto se povedlo získat odpovědi na dané otázky a analyzovat práci pedagogické konzultantky.

Na základě získaných dat je vyvozen závěr, že práce pedagogického konzultanta je rozhodně důležitým a přínosným nástrojem pro ředitele na školách. Jsou zde zaznamenány pouze pozitivní vyjádření ze všech stran k činnosti pedagogické konzultantky, ačkoliv ona



sama vnímá, že ne všemi je vždy na škole vnímána. Z vyjádření všech dotázaných je pak znát silná korelace mezi časem stráveným pedagogickou konzultantkou na dané škole, případně s daným pedagogem a výsledky této práce.

Ráda bych se tomuto tématu dále věnovala a případně měla možnost svou práci rozšířit a zlepšit, jelikož se domnívám, že pokud by došlo k rozšíření informací o této možnosti podpory, pomohlo by to mnoha školám v jejich činnosti. Ředitelé jsou jednoznačně velmi časově i pracovníě vytíženými pracovníky a každá pomoc, která by zefektivnila jejich práci, by jim byla přínosem. Což by vedlo právě ke zmiňovanému zkvalitnění řízení školy.

Na základě své práce jsem došla k doporučení větší osvěty dané možnosti využití práce pedagogického konzultanta. Zároveň považuji celý projekt Pomáháme školám k úspěchu jako velmi přínosný, a jeho rozšíření mezi školami by mohlo přinést znatelnou a přínosnou pomoc školám a především pak ke zvýšení kvality vyučování. Vzhledem k tomu, že kvalita vyučování je v současné chvíli ožehavé téma skrze celé sociální spektrum, zasloužilo by si téma pedagogického konzultanta větší pozornost i od MŠMT.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BAHBOUH, Radvan. Pohádka o ztracené krajině: psychologie sebekoučování. 4. vyd. Ilustrovala Jaroslava BIČOVSKÁ. Praha: Qed Group, 2013. ISBN 978-80-86149-85-1.
- BOUDOVÁ, Simona, Vít ŠŤASTNÝ a Josef BASL. Mezinárodní šetření TALIS 2018: národní zpráva. Praha: Česká školní inspekce, [2019]. ISBN 978-80-88087-22-9.
- HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
- LACINA, Lubor, Petr ROZMAHEL a Jitka KOMINÁCKÁ. Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů. Brno: Barrister&Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-067-7.
- PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. Mentorink: forma podpory nové generace. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.
- PÍŠOVÁ, Michaela a Karolina DUSCHINSKÁ. Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání. [2. vyd.]. V Praze: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-589-8.
- Pomáháme školám k úspěchu. <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam/pedagogicky-konzultant> [online]. [cit.02.01.2020]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam/pedagogicky-konzultant>
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

- ROCK, David. Leadership s klidnou myslí. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7349-206-9.
- SVATOŠ, Vladimír. Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5479-5.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.
- Volf, Jaroslav. *Pedagogický konzultant jako podpora vedení*. Praha, 2019. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
- Zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: rozhovor s ředitelem

Příloha č. 2: rozhovor s pedagogem

## **Příloha č. 1 : rozhovor s ředitelem**

- Pozorujete z pozice vedení školy práci konzultantky jako přínosnou pro vaše pedagogy?

Oldřich: „*Ano, rozhodně.*“

- Plánujete povinné konzultace pedagogů s konzultantkou nebo necháváte rozhodnutí na nich?

Oldřich: „*Povinná konzultace podle mne nemá smysl. Spolupráce s externí expertní podporou má vycházet z vnitřní motivace, potřeby a ochoty pedagoga něco změnit, zlepšit, posunout.*“

- Vnímáte z pozice vedení lidí přítomnost pedagogické konzultantky jako užitečnou?

Oldřich: „*Ano, rozhodně.*“

- Jak často dochází konzultantka na vaši školu?

Oldřich: „*V našich podmínkách je to cca 2 dny v týdnu.*“

- Ulevila vám práce PK v procesu vedení lidí?

Oldřich: „*Takto se na přítomnost konzultanta na škole nelze dívat. Vlastně je to naopak, práce s koordinací, plánováním a přípravou aktivit je víc. Ale my jsme nechtěli konzultanta, abychom měli méně práce. My jej využíváme k tomu, aby naše práce byla kvalitnější, více smysluplná a hlavně více přínosná pro žáky.*“

- Jak je dlouhá vaše pedagogická praxe?

Oldřich: „*Učím 25 let.*“

- Jak dlouho jste ředitelem?

Oldřich: „*6 let.*“

- Jak dlouho již trvá vaše spolupráce s konzultantkou?

Oldřich: „*S konzultantkou spolupracuji pravidelně posledních 5 let.*“

## Příloha č. 2: rozhovor s pedagogem

- Jak se vám spolupracuje s pedagogickou konzultantkou?

Tereza: „*Naprosto výborně, a dává mi hrozně rad a podnětů z praxe, který jsou pro mě hrozně přínosný.*“

- Co vám jednotlivé konzultace přináší?

Tereza: „*Mně to určitě přináší pohled na sebe samou, protože když se vlastně nevidím, nebo jako jen jednou jsem snad viděla kousek sebe, jak vlastně učím, tak to byl vlastně trošku šok. Takže je dobrý, když tady vlastně někdo je, vidí vás, pozoruje a řekne vám i věci, které vám vlastně nedochází. Co je naopak dobrý, co není dobrý, na čem by se dalo zabrat a určitě to hodně pomáhá. A konzultantka protože má velkou praxi, tak říkám, prostě v tomhle je velký přínos, že to není člověk jen jako teoretik ale i praktik.*“

- Uvědomujete si pokrok, který se povedl na základě konzultací?

Tereza: „*Ano, na to můžu rozhodně odpovědět jednoslovně, protože ano.*“

Máte pocit, že s PK řešíte problémy, které byste v jiném případě řešili s vedením?

Tereza: „*Jo určitě, taky jsme řešily nějaký citlivější věci, který řeknu spíš jí, protože tady platí pravidlo, že vlastně konzultantka to neříká nikde dál a že je to mezi námi. Určitě mi to pomohlo. Určitě to ulevilo a hlavně mě i ona navedla na kroky, jak právě to i řešit a jak jako se v té situaci zorientovat, abych si i ulehčila nebo prostě dala každopádně nějaký rady, který pomohly.*“

- Považujete přítomnost PK jako benefit od vedení školy?

Tereza: „*Asi jo, protože já jsem to na jiný škole defakto nezažila. Je to lepší, že je to člověk zvenku a nevidí do těch vztahů, kdy to může být citlivější.*“

- Jak je dlouhá vaše pedagogická praxe?

Tereza: „*Učím 8. rokem.*“